CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent du patrimoine canadien

CHPC • NUMÉRO 110 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 24 mai 2018

Présidente

Mme Julie Dabrusin

Comité permanent du patrimoine canadien

Le jeudi 24 mai 2018

● (0950)

[*Traduction*]

La présidente (Mme Julie Dabrusin (Toronto—Danforth, Lib.)): Nous débutons maintenant la portion publique de notre séance.

J'aimerais souhaiter la bienvenue à nos témoins.

[*Français*]

Nous continuons notre étude sur la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et au niveau des postes de cadres supérieurs des organismes artistiques et culturels canadiens.

[*Traduction*]

Nous accueillons par vidéoconférence M. MacDougall de la firme Osler, Hoskin & Harcourt. Nous avons ici avec nous Mme Vanessa Morgan de la Soulpepper Theatre Company ainsi que deux représentants de la Canadian Media Producers Association, M. Scott Garvie et Mme Marguerite Pigott.

Pour des raisons techniques, il est généralement préférable de commencer par nos témoins en vidéoconférence.

Je veux également souhaiter la bienvenue à Mme Falk qui participe à notre séance d'aujourd'hui.

Pourquoi ne pas débuter sans plus tarder avec l'exposé de M. MacDougall?

[*Français*]

M. Andrew MacDougall (associé, Osler, Hoskin et Harcourt S.E.N.C.R.L., s.r.l.): Bonjour, madame la présidente, membres du Comité.

Merci de m'accorder l'honneur de m'adresser à vous ce matin et de vous faire part de mes observations concernant l'amélioration de la diversité des genres.

[*Traduction*]

Je suis associé du cabinet d'avocats Osler, Hoskin et Harcourt. Osler est un cabinet national spécialisé en droit des sociétés qui possède des bureaux à Calgary, Montréal, Toronto, Ottawa et Vancouver.

Nous sommes fiers du leadership dont nous avons fait preuve au chapitre de la diversité hommes-femmes à notre cabinet. Osler est en effet le premier grand cabinet en droit des sociétés du Canada à avoir nommé une femme comme associée. Et cette associée, Bertha Wilson, est devenue par la suite la première femme à avoir été nommée juge à la Cour suprême du Canada. De plus, il y a quelques années à peine, une autre femme associée de notre cabinet, Suzanne Côté, s'est jointe à la Cour suprême du Canada. Depuis près de 20 ans une femme occupe le poste de coassociée directrice de notre cabinet, et l'un de nos coprésidents est une femme.

Cela étant dit, nous devons en faire plus. Bien que 47 % de nos sociétaires soient des femmes, celles-ci ne comptent que pour 26 % de nos associés.

Je dirige le groupe de pratique en gouvernance d'entreprise d'Osler. À ce titre, je conseille notamment des administrateurs et des conseillers juridiques qui exercent en entreprise relativement aux fonctions et aux responsabilités des administrateurs, à l'interaction avec les parties prenantes ainsi qu'aux questions liées à la communication de l'information et à la gouvernance. Je m'intéresse depuis longtemps aux questions de gouvernance d'entreprise comme en témoigne mon engagement en tant que membre du comité sur la gouvernance de la Bourse de Toronto (également appelé le comité Dey), puis à titre de membre du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance de l'Institut canadien des comptables agréés et, à l'heure actuelle, de membre de l'American College of Governance Counsel.

Je ne suis toutefois pas un spécialiste du domaine des arts. Je travaille surtout sur la gouvernance des sociétés cotées en bourse. Au cours des trois dernières années, j'ai dirigé l'examen annuel effectué par notre cabinet sur les pratiques de communication de l'information concernant la diversité par les sociétés canadiennes qui sont cotées en bourse. Des exemplaires de notre plus récent rapport ont été distribués aux membres du Comité plus tôt cette semaine.

Osler est fier de ce rapport qui constitue une référence dans le domaine. On y résume les progrès effectués pour hausser la représentation des femmes au sein des conseils de ces sociétés et dans les postes de haute direction. On y trouve aussi un sommaire des développements d'ordre juridique ou autre en matière de diversité qui touchent les sociétés cotées en bourse. De plus, il met en relief les pratiques exemplaires que ces sociétés ont adoptées pour accroître la diversité hommes-femmes.

Bien que notre travail porte essentiellement sur la diversité au sein des sociétés cotées en bourse, nous en avons tiré un certain nombre de leçons dont votre comité pourrait bénéficier. J'aimerais vous faire part aujourd'hui de cinq d'entre elles aujourd'hui.

Premièrement, il est essentiel de commencer par recueillir des données. Comme le dit l'adage: on ne peut gérer ce qu'on ne peut mesurer. Les chiffres sont un point de départ utile pour toute analyse. De plus, comme il est indiqué dans nos rapports, les résultats varient grandement d'une organisation à l'autre selon sa taille et son secteur d'activité. J'imagine qu'on observe des variations similaires entre les organisations du domaine des arts selon leur taille et leur emplacement géographique. Il importe de comprendre ces variations pour mieux évaluer le fardeau que représente l'adoption de différentes politiques pour les organisations selon leur situation.

L'une des façons de recueillir de l'information consiste à exiger que les organisations qui sollicitent du financement communiquent des données sur leur diversité et les mesures qu'elles prennent pour améliorer la représentation des femmes dans leurs rangs. Récemment, le conseil municipal de Toronto a demandé à son personnel de mettre sur pied un mécanisme permettant de recueillir de l'information sur la mixité au sein des conseils d'entités exerçant des activités dans cette ville. L'an dernier, le bureau responsable de l'inclusion des minorités et des femmes de la Securities Exchange Commission des États-Unis a publié un rapport sur l'évaluation de la diversité conçu pour aider les entités réglementées à faire des autoévaluations de leurs politiques et pratiques en la matière. Ce rapport leur sert de modèle quant à l'information qu'elles doivent soumettre à propos de leurs autoévaluations.

Deuxièmement, il est difficile d'établir une mesure d'évaluation appropriée de la représentation des femmes dans les postes de haute direction aux échelons inférieurs à celui du conseil d'administration. Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières exigent qu'une société et toutes ses filiales importantes publient le nombre de postes de la haute direction de leur organisation qui sont occupés par des femmes. Cependant, le nombre de membres de la haute direction varie considérablement d'une société ouverte à l'autre. Certaines en comptent une poignée seulement alors que d'autres en ont plus de 211, ce qui rend les comparaisons très difficiles. Il vaudrait peut-être mieux déterminer la proportion de femmes parmi les 10 employés les mieux rémunérés d'une organisation.

● (0955)

Troisièmement, il est important de fournir des outils concrets pour engager une discussion significative au sujet de la diversité au sein des conseils. Avec l'appui de l'Institut des administrateurs de sociétés, j'ai créé un modèle de politique sur la diversité au sein des conseils. Ce modèle gratuit, personnalisable et téléchargeable peut être utilisé par n'importe quelle organisation pour générer rapidement une telle politique. Le but était de susciter des discussions au sein des conseils au sujet de l'importance d'accroître la diversité hommes-femmes. Nous avons constaté l'an dernier une amélioration du taux d'adoption de politiques sur la diversité, 47 % des sociétés ayant indiqué qu'elles avaient adopté une telle politique écrite. Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont noté que les sociétés qui avaient adopté une politique écrite sur la diversité au sein de leur conseil étaient plus susceptibles de recruter des femmes pour des postes d'administrateur.

Quatrièmement, bien que les ouvrages universitaires prônant une plus grande diversité des genres soient utiles, il est important que les organismes qui financent des activités artistiques réclament haut et fort la diversité hommes-femmes. Dans notre deuxième rapport annuel, nous avons noté une absence d'amélioration des résultats d'une année à l'autre. Cependant, les investisseurs institutionnels ont commencé à la fin de 2016 et au début de 2017 à manifester publiquement un intérêt pour la diversité, ce qui a eu une incidence sur les sociétés et entraîné une diminution importante du nombre de conseils composés exclusivement d'hommes et une augmentation du pourcentage global de sièges occupés par des femmes. Les conseils dans le milieu des arts sont plus susceptibles de prendre des mesures positives pour améliorer la représentation des femmes au sein de leur organisation si leurs sources de financement font publiquement la promotion du changement.

Cinquièmement, il y a lieu de mieux faire connaître les pratiques exemplaires permettant de hausser la représentation des femmes au sein de la haute direction des organisations. Dans notre rapport, nous avons fait mention de pratiques exemplaires comme l'amélioration des critères de recrutement pour trouver des candidats potentiels; la mise en place de programmes de formation sur les pratiques exemplaires et l'identification des préjugés inconscients; le recours à des programmes de réseautage, tant à l'interne qu'à l'externe, pour fournir du soutien et partager des idées; l'établissement de comités sur la diversité et l'inclusion; la mise en place de pratiques en milieu de travail conçues pour maintenir en poste les femmes à fort potentiel; et le suivi continu des progrès réalisés par les femmes dans les rôles de leadership au sein de l'organisation.

Permettez-moi de formuler un dernier commentaire. L'amélioration de la diversité hommes-femmes dans les rôles de leadership est un objectif louable, mais il faut également améliorer d'autres aspects de la diversité. Par exemple, en octobre dernier, Statistique Canada a indiqué que les minorités visibles représentent 22,3 % de la population canadienne. Pourtant, selon des données publiées en 2016 par le Conseil canadien pour la diversité administrative, seulement 4,5 % des administrateurs des 500 sociétés les plus importantes selon le classement du *Financial Post* proviennent de minorités visibles. J'ose espérer que les leçons tirées des travaux sur la diversité hommes-femmes auront des applications plus larges.

Je vous remercie.

● (1000)

La présidente: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à Mme Vanessa Morgan de la Soulpepper Theatre Company.

Mme Vanessa Morgan (présidente du conseil, Soulpepper Theatre Company): Merci de me donner l'occasion de vous faire part de mon point de vue sur ces questions. Je félicite le comité permanent d'avoir pris l'initiative d'étudier les enjeux liés à la parité hommes-femmes dans les organisations artistiques et culturelles.

Je vais vous parler un peu de mon parcours. Je dirige une firme de gestion des investissements à Toronto et je travaille bénévolement au sein de différents conseils d'administration d'organisations des secteurs des services sociaux et des arts depuis les années 1990. Je fais partie du conseil de la Soulpepper Theatre Company depuis 2011. J'ai été élue présidente en novembre dernier et j'occupe officiellement mes nouvelles fonctions depuis février.

J'ai pu joindre les rangs de ces différents conseils sans me heurter à aucun obstacle. Il faut toutefois dire que je suis présidente d'un organisme de bienfaisance dont les dons atteignent des sommes considérables en Ontario, surtout au bénéfice d'organisations du milieu artistique. Je fais donc partie des gens que ces organisations souhaitent mobiliser. D'autres ne profitent pas nécessairement de telles possibilités.

Je considère que les problèmes d'inclusion sont encore plus marqués au sein des grandes entreprises. Je pense que le secteur des arts et de la culture a une longueur d'avance en matière de diversité hommes-femmes. Pour les conseils du milieu des arts tout particulièrement, je ne crois pas que la diversité hommes-femmes soit le principal problème. C'est davantage un enjeu lié à la diversité de manière générale, surtout des points de vue économique et ethnique.

Les bénévoles sont presque par définition des gens privilégiés qui ont du temps et de l'argent à leur disposition. C'est donc vers eux que l'on se tourne en priorité lorsque de nouveaux membres doivent être nommés au sein d'un conseil d'administration. À mes yeux, la diversité des expériences et des points de vue devrait primer pour n'importe quel conseil d'administration, que ce soit dans le domaine des arts ou dans le monde des affaires. Bien que l'intégration de femmes à un conseil où les hommes sont plus nombreux puisse contribuer à une plus grande diversité, si toutes ces femmes proviennent du même milieu socioéconomique, le conseil ne bénéficiera pas pour autant d'une perspective plus large.

Je ne crois pas pour ma part aux quotas. Je pense qu'il s'agit de mesures paternalistes pouvant devenir des gestes purement symboliques, ce qui m'apparaît pire que l'absence de représentation. Ce n'est pas parce qu'on coche les cases d'un formulaire que l'on peut se targuer d'être davantage inclusif. Les quotas peuvent créer du ressentiment chez les hommes et semer le doute dans l'esprit des femmes qui peuvent penser avoir été nommées au sein du conseil uniquement en raison de leur sexe. Les questions incluses dans les demandes de financement peuvent permettre aux bailleurs de fonds du secteur des arts et de la culture d'indiquer l'importance qu'ils accordent à la diversité.

Je crois également qu'il faut encourager davantage les femmes à présenter leur candidature. La parité hommes-femmes et l'équité salariale au sein des entreprises contribueraient grandement à mettre les femmes sur le même pied que les hommes du point de vue financier. En outre, des mesures comme des services de garde d'enfants abordables pourraient réduire les contraintes de temps. Ces deux éléments sont essentiels, car les gens ont besoin de temps et d'argent pour se porter volontaires en vue de faire partie d'un conseil d'administration. Je suis persuadée que le Parti libéral a passé, à l'aube de la campagne de 2015, beaucoup de temps à encourager ces mêmes femmes qui font maintenant partie de son cabinet paritaire. Nous avons peut-être des enseignements à tirer de cette expérience.

J'ajouterais qu'il convient de prendre des mesures semblables pour assurer une plus grande diversité ethnique au sein des conseils d'administration de même que parmi la clientèle et les auditoires du milieu des arts. Un mentor peut grandement faciliter l'acclimatation des nouveaux membres à la culture d'une organisation et de son conseil d'administration.

Quant au leadership dans le domaine des arts, il semble bien qu'il commence à se manifester de lui-même. Tous les comités de recrutement sont à la recherche de candidates.

Chaque discipline artistique a ses particularités qui lui sont propres. Les organisations du secteur des arts de la scène ont toujours accueilli des femmes dans des rôles de leadership et à titre de bénévoles au sein de conseils de petite et de moyenne taille. À titre d'exemple, Soulpepper cherche actuellement à recruter un directeur général ou une directrice générale. Il y a cinq femmes parmi les 12 candidats figurant sur notre liste préliminaire.

Il y a toutefois un aspect qui est plus problématique pour ce qui est des postes de direction dans le milieu artistique, et plus particulièrement du rôle de directeur artistique. Je crois que ce problème découle de la structure même du secteur au Canada. Des milliers de petites organisations sont éparpillées un peu partout au pays alors qu'il y en a seulement une poignée de grande taille et très peu également de taille moyenne. Il devient donc difficile pour les gens d'acquérir l'expérience nécessaire pour passer d'une petite organisation à la gérance d'une autre de plus grande taille.

● (1005)

Il n'est pas rare que des gens doivent partir à l'étranger pour acquérir cette expérience. On apprend aussi que de nombreux conseils d'administration du secteur des arts doivent engager des non-Canadiens faute d'avoir pu trouver un Canadien possédant les compétences dont ils avaient besoin. Tous les comités de recrutement souhaitent voir des femmes figurer sur leur liste des candidats retenus en sélection finale, mais il y a peu de femmes qui possèdent l'expérience pertinente au Canada, car il n'y a pas tellement d'organisations pouvant leur permettre de l'acquérir.

Notre compagnie théâtrale n'a jamais eu de difficulté à recruter des femmes au sein de son conseil d'administration, mais nous aurions besoin d'une plus grande diversité ethnique et de points de vue plus jeunes. Il semble que les membres du conseil vieillissent tous au diapason.

De nombreux conseils d'administration du secteur des arts s'attendent à ce que ceux qui joignent leurs rangs deviennent également des donataires importants, ce qui peut constituer un obstacle. Les projections de Soulpepper quant aux sommes pouvant être recueillies de cette manière sont plutôt réduites, et nous sommes même prêts à renoncer à ces attentes dans le cas d'un candidat ne pouvant se permettre une donation lorsqu'il constituerait un excellent ajout à notre conseil.

Les femmes comptent actuellement pour 36 % des membres du conseil de notre compagnie théâtrale, mais elles occupent 57 % des postes de direction. Outre moi-même dans le rôle de présidente, il y a une des deux coprésidentes, la présidente du comité chargé de la gouvernance et des nominations et l'une des deux coprésidentes du comité des ressources humaines.

Le comité chargé de la gouvernance et des nominations a inscrit la diversité et l'inclusion parmi ses objectifs prioritaires et s'est engagé à atteindre la parité hommes-femmes sur le conseil d'ici 2020. Notre comité des ressources humaines travaille avec KPMG aux fins d'une évaluation de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation. À l'heure actuelle, les femmes comptent pour 63 % du personnel de direction.

Il ne fait aucun doute que la tendance est favorable au sein de notre organisation. En 2017, Soulpepper a octroyé des contrats à 350 artistes dont 47 % étaient des femmes. Au cours des 10 dernières années, la proportion de femmes s'est située entre 45 % et 50 %. Si l'on considère toutefois les artistes féminines dans des rôles de leadership, notamment à titre de metteures en scène ou d'auteures, la proportion est plus faible. Il y a encore du travail à faire, mais nous sommes sur la bonne voie. En 2011, seulement 13 % de nos spectacles étaient mis en scène par une femme. Dans la programmation annoncée jusqu'à maintenant pour 2018, ce qui nous mène jusqu'en octobre prochain, 58 % des spectacles sont mis en scène par une femme, y compris les trois présentement à l'affiche. En 2011, seulement 25 % de nos artistes en résidence étaient des femmes, alors que cette proportion atteint 45 % en 2018.

C'est peut-être en nous tournant vers l'avenir que nous saurons mieux régler la question de la diversité hommes-femmes et de la diversité en général. Nous avons ainsi mis sur pied l'académie Soulpepper, un programme rémunéré de formation théâtrale en résidence. Ce programme contribue dans une large mesure au développement de la prochaine génération de leaders. Au cours des 10 dernières années, 53 artistes sont passés par cette académie pour accéder à d'intéressantes carrières dans des rôles d'influence. Les femmes comptaient pour 54 % de ces acteurs, producteurs, concepteurs, metteurs en scène et dramaturges. Pas moins de 75 % des membres de notre plus récente cohorte étaient des femmes.

Nous avons quelques suggestions à vous faire.

Il faut d'abord que nous poursuivions tous ensemble nos efforts pour sensibiliser les gens à l'importance que revêt le secteur des arts et de la culture. Il faut leur expliquer la contribution de ce secteur à notre économie, notamment via les nombreux emplois créés et les importantes retombées, de telle sorte que tous comprennent bien qu'il est primordial de continuer à l'appuyer.

Il serait également bon de pouvoir dispenser davantage de programmes de formation et d'éducation pour contourner les problèmes liés à la structure de l'industrie au pays.

Il serait en outre très utile de pouvoir offrir des bourses permettant à des gens d'aller étudier et acquérir de l'expérience à l'étranger, car les dirigeants du secteur des arts sont recrutés sur un marché planétaire où l'on tient compte de l'endroit où ils ont été formés.

Il serait aussi bénéfique de pouvoir compter sur un soutien financier suffisant pour des projets d'une plus grande diversité. Il arrive que certaines organisations du secteur des arts soient réticentes à prendre un risque financier à l'égard d'un projet ne correspondant pas vraiment à ce qu'elles mettent généralement à l'affiche, mais il demeure nécessaire de présenter des oeuvres en provenance de diverses communautés afin d'inciter leurs membres à se rapprocher de l'organisation et même à joindre les rangs de son conseil d'administration.

J'aurais seulement quelques réflexions en terminant.

Les exigences prévues dans le projet de loi C-25 pour les sociétés à but lucratif pourraient s'appliquer également aux organismes à but non lucratif de manière à assurer une certaine transparence quant à l'intégration des femmes et à la rémunération.

Enfin, il serait bon que la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif puisse être modifiée de façon à autoriser les conseils d'administration à verser des honoraires modestes à leurs membres, ce qui permettrait aux gens des groupes marginalisés d'y avoir plus facilement accès.

Je vous remercie.

La présidente: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à Scott Garvie et Marguerite Pigott de la Canadian Media Producers Association.

● (1010)

M. Scott Garvie (président, Conseil d'administration, Canadian Media Producers Association): Bonjour à tous.

Je m'appelle Scott Garvie et je suis président du conseil d'administration de la Canadian Media Producers Association (CMPA). Je suis accompagné aujourd'hui de Marguerite Pigott, notre vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires.

La CMPA regroupe plus de 400 entreprises membres de tout le pays qui produisent et exportent des films, des émissions de télévision et du contenu interactif sur les médias numériques, le tout étant diffusé dans différentes régions du monde via une variété de plateformes. Parmi les exemples récents du travail de nos membres, notons *The Breadwinner*, un long métrage en nomination pour un Oscar, l'adaptation du roman *Alias Grace* de Margaret Atwood diffusée sur Netflix et CBC, et mes propres séries *Murdoch Mysteries* et *Frankie Drake* sur CBC.

Notre association exerce son leadership en intervenant activement auprès des autres membres de l'industrie pour veiller à ce que des mesures proactives soient prises en faveur de la parité hommes-femmes devant et derrière la caméra, s'assurer que le respect règne sur les lieux de travail et mener en temps utile d'autres importantes initiatives. Nous nous réjouissons de voir votre comité se pencher sur la question de la parité entre les sexes et de la diversité dans la direction des institutions culturelles canadiennes de même qu'au sein des conseils d'administration de ces institutions.

Avant de laisser Marguerite vous exposer quelques-unes de nos recommandations, j'aimerais vous parler brièvement des mesures prises par notre association, toujours à l'initiative de ses membres, pour composer avec ces enjeux au sein de notre conseil élu. Ces mesures s'articulent autour de trois grands piliers: la reconnaissance, l'action et les possibilités.

Premièrement, nous reconnaissons que la question de l'équilibre hommes-femmes peut être problématique au sein du conseil de notre propre organisation. Nous avons examiné la composition de notre conseil d'administration au fil des ans pour constater que les femmes comptaient en moyenne pour environ 32 % des membres dans la période de huit années précédant notre dernière élection. Comme nous voulions accroître ce pourcentage, nous avons modifié le processus d'élection des membres du conseil en y intégrant l'obligation de se donner pour objectif d'assurer dorénavant une plus grande diversité et un meilleur équilibre entre les sexes. Ce principe directeur pour notre gouvernance à venir a été approuvé unanimement par notre conseil.

Pour ce qui est deuxièmement des actions à mener, nous avons voulu nous montrer proactifs et initier le changement tout en nous engageant dans le processus à plus long terme d'examen de notre réglementation. En premier lieu, il fallait voir au renouvellement de notre conseil. Nous avons demandé à des membres de longue date de bien vouloir renoncer à se porter à nouveau candidats de telle sorte qu'un plus grand nombre de sièges deviennent disponibles. Ainsi, compte tenu du résultat des élections qui ont suivi, notre conseil compte maintenant environ 40 % de nouveaux membres par rapport aux 24 qui siégeaient au moment de la dernière élection. Nous avons en outre communiqué avec chacune de nos 400 entreprises membres pour solliciter leur participation à notre conseil d'administration et à nos comités. Comme nos règlements exigent une représentation régionale, nous avons aussi encouragé chaque région à viser une parité parfaite entre hommes et femmes pour les nominations en vue de la prochaine élection.

Nous avons eu un nombre sans précédent de candidates lors de la dernière élection, mais nous n'étions tout de même pas certains que cela soit suffisant pour susciter un changement significatif au chapitre de la diversité et de la parité. Nous avons pris une mesure supplémentaire en soumettant seulement 18 de nos 24 sièges au processus électoral, les autres devant faire l'objet d'une nomination. Il nous devient ainsi possible d'équilibrer au besoin la composition de notre conseil. Nous avons soumis cette proposition à l'ensemble de nos membres, et je suis fier de pouvoir vous dire qu'elle a été approuvée à l'unanimité. Cinq des 18 sièges soumis au processus électoral sont maintenant occupés par une femme. Si on ajoute les cinq femmes nommées aux sept sièges désignés à cette fin, notre conseil compte maintenant 10 femmes et 13 hommes, soit une proportion de 43 %.

Le troisième pilier est celui des possibilités. Nous avons essayé d'encourager les femmes à participer davantage aux activités des comités et à y être plus présentes dans les postes de direction. Notre association compte un total de 19 comités. Les nominations à la présidence et à la coprésidence de ces comités ont été faites dans un souci de parité hommes-femmes. En outre, chacun de ces nouveaux responsables a été chargé de voir à ce que la composition de son comité fasse en sorte que de nouvelles voix et de nouveaux points de vue puissent s'exprimer dans la structure de direction de la CMPA.

En acquérant ainsi de l'expertise et de l'expérience au sein de ces comités, les nouveaux membres peuvent devenir des candidats potentiels pour un poste au conseil d'administration. Grâce à leur participation au travail de ces comités et au leadership qu'ils y exercent, ces nouveaux venus verront tout naturellement leur statut se bonifier au sein de l'association. Il s'agit de leur offrir la formation et les possibilités nécessaires en vue d'accroître la parité et la diversité dans toute l'organisation pour que cela devienne, comme il se doit, la nouvelle norme.

J'ai une dernière observation avant de laisser la parole à Marguerite. Les arguments irréfutables ne manquent pas pour illustrer l'importance d'en arriver à la parité entre les sexes au sein des postes de direction de nos institutions culturelles. Il y a une de ces raisons qui me tient particulièrement à coeur. Il est primordial de bien montrer à nos jeunes ce qu'il deviendra possible de réaliser à l'avenir. Dans notre industrie, nous voulons que tous comprennent bien que la diversité et la parité sont des caractéristiques fondamentales, que les gens soient devant la caméra ou derrière, ou encore à la table du conseil pour orienter le développement du contenu créatif.

● (1015)

Nos jeunes voient cette égalité représentée quand ils regardent qui fait quoi dans l'espace culturel canadien. Voici un exemple que j'ai personnellement vécu la semaine dernière: ma fille de 12 ans a eu la chance de venir à Ottawa lors d'une sortie scolaire, puis elle est revenue à la maison absolument ravie d'avoir visité la Cour suprême du Canada. La première question qu'elle m'a posée était si j'avais rencontré l'ancienne juge en chef Beverley McLachlin puisqu'elle avait un très bon travail. Sa deuxième question visait à savoir comment elle pourrait faire ce travail quand elle serait grande.

Mme Marguerite Pigott (vice-présidente, Initiatives stratégiques et communautaires, Canadian Media Producers Association): Nous avons encore beaucoup de pain sur la planche pour atteindre la parité entre les sexes, mais nous avons réalisé de véritables progrès et avons une marche à suivre claire pour remplir cet objectif. Nous avons appris quelques éléments déterminants en cours de route.

Tout d'abord, il faut mobiliser l'ensemble des dirigeants. Pour relever des défis de longue date tels que la parité entre les sexes, les organisations doivent maintenir le cap avec crédibilité et détermination. Cela nécessite la participation concrète de toute la direction.

Deuxièmement, le recrutement est essentiel. Discuter directement avec les membres pour les inciter à se présenter, et énoncer clairement les objectifs en matière de parité hommes-femmes et de diversité sont des mesures fondamentales qu'il faut prendre en permanence.

Troisièmement, il faut perfectionner les talents. Il ne suffit pas de recruter. Il est essentiel de constituer un bassin de talents à partir duquel on pourra éventuellement recruter.

De plus, votre comité permanent a posé des questions qui vont au-delà de notre expérience unique. Par exemple, pourquoi ne demande-t-on pas aux femmes de se joindre aux conseils d'administration ou de remplir un rôle de haute direction artistique, et que pouvons-nous faire pour remédier à la situation?

Une étude réalisée en janvier 2017, qui a été commandée par la Canadian Media Producers Association, ou CMPA, et rédigée par Catherine Tait, désormais présidente de CBC/Radio-Canada, répond à ces questions. Dans « Femmes et leadership: Étude sur la parité de genre et la diversité dans l'industrie médiatique canadienne », les répondantes ont dressé la liste des obstacles à l'avancement qu'elles rencontrent, dans cet ordre décroissant: la disparité salariale, le manque de reconnaissance des réalisations, la difficulté à financer des projets à plus gros budget, les possibilités d'avancement limitées, et l'impossibilité à dépasser l'échelon de cadre intermédiaire. La liste est encore longue, mais c'étaient les principaux obstacles.

Lorsqu'on leur a demandé ce qui les avait aidées à surmonter ces obstacles, les répondantes ont dit, par ordre décroissant: le travail acharné et le talent, l'appui d'un patron ou d'un mentor professionnel, les politiques et programmes sur la diversité et le genre, et les programmes de mentorat parrainés par l'industrie. Les résultats montrent que lorsqu'elles recherchent une solution, les femmes commencent par se regarder dans le miroir. Même si c'est essentiel, il est clair que ce n'est pas suffisant. Les politiques, les programmes et le mentorat ciblé sont également essentiels aux changements sur le terrain.

Par conséquent, nous recommandons l'élaboration de programmes qui lèvent les obstacles à l'avancement des femmes, et qui mettent l'accent sur le mentorat, le parrainage et le perfectionnement des cadres. Nous recommandons en outre de la formation à l'intention des membres des conseils d'administration et des équipes de direction sur les préjugés inconscients et les pratiques d'inclusion fondées sur le genre et la diversité. De plus, même si les quotas demeurent un outil stratégique possible pour atteindre la parité, les cibles et les incitatifs sont un point de départ fort privilégié, et les cibles en particulier ont commencé à entraîner des changements dans des organisations comme Téléfilm et CBC/Radio-Canada.

D'après l'examen approfondi de la documentation internationale réalisé dans le cadre de l'étude, nous savons également qu'une plus grande divulgation d'information sur le genre et la diversité par les bailleurs de fonds publics, les sociétés ouvertes et les radiodiffuseurs réglementés contribue à corriger le déséquilibre. Nous recommandons donc au ministère du Patrimoine canadien de commander des analyses sur le genre et la diversité à propos des organismes du portefeuille et de leurs secteurs respectifs.

Dans l'industrie de la production de contenu sur écran, la parité hommes-femmes ne se limite pas à la justice économique. Il s'agit également de la façon dont nous percevons notre monde et dont nous nous voyons les uns les autres. L'inégalité créative et économique causée par le déséquilibre entre les sexes a une incidence sur les histoires qui sont racontées et sur la façon dont les femmes y sont représentées. Dans un rapport de 2016 dirigé par J. Walter Thompson et le Geena Davis Institute on Gender in Media, les organisations notent que le manque de personnages féminins forts au cinéma et à la télévision a des effets à long terme sur la société et le progrès des femmes. Elles ajoutent que la recherche démontre que les modèles féminins au cinéma et à la télévision incitent grandement les femmes à améliorer leur vie.

Les répercussions sociales considérables des images que nous voyons sur nos écrans renforcent le travail de votre comité sur l'avancement des femmes dans des postes décisionnels clés de l'industrie de la production et des institutions qui l'entourent.

Nous vous remercions de nous avoir donné l'occasion de contribuer à votre examen de la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration et dans les hauts rôles créatifs des institutions culturelles. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

[*Français*]

La présidente: Maintenant, nous passons à la période des questions et des réponses, en commençant par Mme Dhillon.

Madame Dhillon, vous disposez de sept minutes.

Mme Anju Dhillon (Dorval—Lachine—LaSalle, Lib.): Merci, madame la présidente. Je vais partager mon temps de parole avec M. Virani.

[*Traduction*]

Ma première question s'adresse à M. MacDougall.

Des témoins ont souvent dit à notre comité que les femmes compétentes ne sont pas assez nombreuses à postuler à des postes de haute direction. Nous avons appris que c'est faux, surtout en ce qui a trait aux minorités ethniques ou visibles, ou aux membres de la communauté LGBTQ. Ces personnes ne siègent pas aux conseils d'administration. Que répondez-vous à cela?

Ma deuxième question est la suivante: si vous dites qu'il est faux que trop peu de femmes compétentes postulent, quels recours proposez-vous à ces demandeurs, en tant qu'avocat?

Merci.

● (1020)

M. Andrew MacDougall: Pour répondre à cette question de mon point de vue, je peux dire qu'une partie du problème que nous observons dans les sociétés ouvertes est l'incapacité de retenir les talents qui sont déjà dans l'organisation. C'est l'avantage de la plupart des programmes auxquels j'ai fait allusion. Vous avez des gens talentueux, mais qui, dans certains cas, s'autoéliminent de la possibilité d'avancement parce qu'ils ne considèrent pas que c'est pour eux.

L'une des solutions fortes que nous préconisons est de permettre aux gens de surmonter ces obstacles réels et perçus afin de progresser. Le défi d'un point de vue juridique est également de s'assurer que les programmes reflètent suffisamment les codes en matière de droits de la personne et les obligations de traiter les personnes sur un pied d'égalité. Sur le plan de l'emploi, nous accordons l'importance à l'inclusion plutôt qu'à la diversité.

Les conseils d'administration peuvent être quelque peu différents, étant donné qu'ils n'ont pas les mêmes préoccupations relatives au droit du travail, et que le recrutement est plus possible. Dans ce cas, le véritable enjeu consiste à encourager les conseils à regarder au-delà des réseaux qu'ils utilisent normalement pour trouver d'autres membres, et à explorer des territoires inconnus afin de pouvoir recruter les talents dont ils ont besoin.

Mme Anju Dhillon: Parfait.

Récemment, surtout au cours des derniers mois, nous avons également entendu de nombreuses femmes se manifester — et des hommes aussi — dans des cas de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle. C'est une chose de les encourager à dénoncer, mais quelles mesures préventives mettriez-vous en place pour éviter que de telles situations ne se produisent?

M. Andrew MacDougall: Pour être honnête, je considère que c'est un enjeu fort différent de la diversité croissante au sein d'une organisation. Cela peut être un obstacle, mais ce n'est pas là où l'accent est mis. Pour ce qui est des mesures que les gens pourraient envisager, la meilleure est manifestement d'avoir une organisation dont la culture et la transparence permettent une communication ascendante et descendante des valeurs qu'elle est censée défendre, et qui devraient être attendues des membres. C'est de loin la meilleure structure pour régler ce problème.

Mme Anju Dhillon: Merci.

Je vais céder la parole à mon collègue, M. Virani.

M. Arif Virani (Parkdale—High Park, Lib.): Merci.

J'étais fort intrigué par les propos de tous les témoins. Je veux donner suite à une question que Mme Morgan a soulevée, et qui se rapporte à l'intervention de M. MacDougall, lorsqu'elle a cité des chiffres sur le besoin de diversité sur plusieurs plans. Elle a parlé du nombre de minorités visibles dans la population, mais pas dans les conseils d'administration du secteur artistique.

Madame Morgan, vous avez dit une chose qui concorde avec bon nombre des défis que nous rencontrons en politique lorsque nous essayons d'encourager les gens à se présenter pour que le Parlement ressemble davantage au Canada. Parfois, c'est le choc de devoir collecter des fonds et dépenser de l'argent de ses poches qui pose problème. Nous sommes au courant de la racialisation de la pauvreté, et nous savons que certaines personnes qui sont ici depuis longtemps, ou qui ne rencontrent pas certaines difficultés peuvent accumuler plus de richesse.

Vous avez indiqué qu'à Soulpepper, la politique habituelle du conseil d'administration veut que tout nouveau membre du conseil fasse un don à l'organisation ou recueille des fonds à cette fin. Vous avez également dit dans votre témoignage que Soulpepper admettra cependant une exception s'il souhaite attirer un candidat méritant; il renoncera alors à ces exigences générales.

Ma question comporte essentiellement deux volets. Premièrement, pensez-vous que la politique de Soulpepper constitue la norme dans le secteur des arts et de la culture, comme au Musée royal de l'Ontario et au Musée des beaux-arts de l'Ontario, pour ainsi dire? En deuxième lieu, pensez-vous que votre volonté à explorer cette exception est anormale, ou est-ce aussi une chose qui peut être faite dans d'autres institutions de votre acabit?

Je sais que c'est un peu injuste puisque je vous demande de parler du secteur en général. Cependant, je vous invite à le faire parce que je trouve ce point très important.

● (1025)

Mme Vanessa Morgan: D'après ce que je comprends, il va sans dire que les grandes institutions artistiques — comme le Musée royal de l'Ontario, la Compagnie d'opéra canadienne et d'autres établissements de ce genre — s'attendent à ce que les gens donnent un montant très élevé. On parle de 50 000 $ ou d'une somme de cet ordre. C'est très élevé. Si je comprends bien, les petites organisations ont aussi des attentes, mais dans une moindre mesure. Je n'en connais aucune qui renoncera à cette demande. Cela ne veut pas dire qu'il n'y en a pas, mais je n'en connais pas.

M. Arif Virani: Monsieur MacDougall ou madame Pigott, est-ce que l'un d'entre vous voudrait nous parler de la façon de diversifier un conseil d'administration en présence d'obstacles financiers ou d'exigences aussi élevées?

Mme Marguerite Pigott: Allez-y, monsieur MacDougall.

M. Andrew MacDougall: D'accord. Dans le secteur des organismes sans but lucratif, l'attente de contribution financière est manifestement un obstacle. Je doute qu'il existe une réponse simple pour se soustraire au besoin particulier de ces organisations.

La seule autre façon d'aborder la question est d'élargir les paramètres de recherche et de trouver, dans d'autres milieux, des personnes qui pourraient être mieux nanties. Il y en a qui ont eu beaucoup de succès dans le monde des affaires, et certains d'entre eux pourraient être d'éventuels candidats.

À moins qu'il y ait une autre source pour régler les enjeux financiers des organisations, je pense que cette exigence continuera d'être un obstacle.

La présidente: Bien. Nous allons devoir nous arrêter ici.

La parole est maintenant à M. Eglinski.

M. Jim Eglinski (Yellowhead, PCC): Merci, madame la présidente. Je remercie tous les témoins d'aujourd'hui. Je suis très heureux que nous menions cette étude.

J'ai eu le privilège d'être un agent de la GRC au début des années 1960 et dans les années 1970. J'ai travaillé dans une organisation à prédominance totalement masculine pendant un certain temps, puis nous avons recruté des femmes à compter de 1975. Il a fallu environ 25 ans à l'organisation pour nommer certaines de ces femmes aux échelons les plus élevés. Bev Busson est devenue commandante divisionnaire de la Colombie-Britannique. Il nous a fallu 33 ans pour en nommer une à la tête de l'organisation, ce qui est génial. C'est une excellente nomination, et je suis heureux d'en être témoin.

J'ai trois questions pour chacun des groupes.

Je vais commencer par le représentant de Hoskin. Vous êtes plus près de l'industrie que du domaine des arts. Je pense que vous l'avez mentionné plus tôt. Dans votre rapport, vous dites que 63 % des entreprises comptent maintenant au moins une femme au sein de leur conseil d'administration, et vous pensez que nous devrions aller encore plus loin. Croyez-vous qu'une partie du problème, surtout dans l'industrie minière, disons, ou peut-être dans celle de la fabrication ou de la construction, est attribuable à un manque de femmes dans ces groupes de travail, ce pour quoi ces gens ont du mal à miser sur l'expertise. Est-ce l'un des problèmes que vous observez?

M. Andrew MacDougall: C'est un élément du problème. On s'attarde beaucoup à trouver des personnes qui possèdent une expertise dans le secteur et, en particulier, qui ont été PDG dans l'industrie.

Si vous vous limitez à ces critères, vous réduisez immédiatement le nombre de candidats potentiels, alors que si vous regardez plutôt les personnes ayant une expérience de la haute direction, et qui proviennent d'autres industries dont les compétences peuvent être transférables, vous pourrez augmenter la diversité au sein du conseil d'administration de l'organisation. Dans certaines de ces industries — les mines, la foresterie, le pétrole et le gaz —, nous n'avons pas assez vu d'efforts en ce sens, alors que c'est un peu mieux du côté des services publics et de l'immobilier.

M. Jim Eglinski: Merci.

Passons à vous, madame Morgan. Merci d'avoir autant de personnes impliquées dans votre organisation.

Je regarde dans la salle et beaucoup de mes collègues à la Chambre des communes... Certains ont été interpellés, alors que d'autres, comme cette jeune femme, Mme Falk, ont décidé eux-mêmes de devenir députés. Devons-nous continuer d'interpeller les femmes pour aller de l'avant, ou trouvez-vous qu'elles sont désormais plus nombreuses à faire le saut? Y a-t-il quelque chose que nous devons faire pour encourager les gens à franchir la ligne?

● (1030)

Mme Vanessa Morgan: Je pense qu'un plus grand nombre de femmes prennent elles-mêmes l'initiative. Je crois que tout dépend également de savoir si vous parlez de postes supérieurs dans le domaine artistique, comme les directrices artistiques et les administratrices, ou des conseils des arts. Dans le cas des conseils, je pense que le volet financier est important, parce que les gens doivent avoir de l'argent et du temps à consacrer à leur rôle de membre du conseil.

Pour ce qui est des postes supérieurs dans le domaine artistique, je pense que les politiques visant à encourager plus de femmes à atteindre des niveaux supérieurs... Il y a beaucoup de femmes dans le domaine des arts, mais on n'y retrouve pas la même progression permettant à plus d'entre elles d'atteindre les postes supérieurs. Je pense que c'est là où des politiques pourraient être appliquées, en particulier aux organismes artistiques qui reçoivent des fonds de diverses instances gouvernementales. Je pense qu'il serait utile que ces bailleurs de fonds s'en servent comme d'un incitatif, en indiquant clairement leurs attentes en matière de transparence, et en demandant des chiffres sur la composition de tous les échelons.

M. Jim Eglinski: Merci.

Je vais passer à la représentante du Canadian Media Producers Association.

Madame Pigott, pensez-vous que nous obtiendrions les résultats que nous souhaitons? Nous croyons tous ici dans la salle qu'il faut accroître l'égalité des sexes au sein des conseils d'administration. Allons-nous y arriver sans interpeller les femmes? Pensez-vous que cela se produira naturellement, ou devons-nous obligatoirement agir?

Mme Marguerite Pigott: Une étude que j'ai lue hier soir disait que, sans politiques ni programmes, les entreprises atteindraient la parité hommes-femmes d'ici 2200 si rien ne change — l'étude portait sur 21 980 entreprises réparties dans 91 pays.

Je dirais donc que la réponse est non, monsieur. Je doute que ce soit un objectif louable.

M. Jim Eglinski: Merci. C'est ce que je cherchais.

Je vais céder le reste de mon temps de parole à ma collègue. Je crois qu'il me reste une minute et demie.

Mme Rosemarie Falk (Battlefords—Lloydminster, PCC): Parfait. Merci beaucoup d'être ici aujourd'hui.

Ma question s'adresse aussi à Mme Pigott.

Vous avez mentionné que la télévision et les médias ont un grand effet sur les femmes et qu'il nous faut des rôles pour encourager et influencer les femmes. Dans l'exercice de mon ancienne carrière, j'ai constaté que les médias sont à la base de la culture et qu'ils donnent le ton à notre société.

Comment pouvons-nous atteindre cet objectif alors que les médias nous bombardent d'images sexuelles ou dégradantes à l'égard des femmes et des jeunes? Comment pouvons-nous y arriver?

Mme Marguerite Pigott: Lorsque vous décidez qui raconte l'histoire, vous décidez de l'histoire. Nous avons besoin d'un plus grand nombre de réalisatrices, de femmes scénaristes et de productrices. Il ne manque de talent dans aucune de ces catégories.

Lorsqu'on analyse les données de Téléfilm et du Fonds des médias du Canada, on constate que les productrices, les femmes scénaristes et les réalisatrices reçoivent généralement du financement pour des projets à petit budget, mais pas souvent pour des projets à grand budget.

Cette situation changera avec le temps, mais pour revenir à la question de M. Eglinski, elle ne changera certainement pas sans mesures proactives. Téléfilm, le FMC, Radio-Canada et l'ONF ont tous adopté des mesures proactives. L'industrie et la CMPA ont certainement assumé un rôle de leadership et elles prennent des mesures supplémentaires pour faire augmenter le nombre de femmes occupant des postes de création principaux. C'est ainsi qu'on transforme les histoires. C'est ainsi qu'on modifie la perception de soi des fillettes et leur compréhension de ce qu'elles peuvent faire, et c'est ainsi qu'elles deviennent des femmes qui passent à l'action et qui prennent les rôles qu'elles devraient prendre aujourd'hui.

Mme Rosemarie Falk: Absolument. Merci.

La présidente: Merci beaucoup.

[*Français*]

Monsieur Aubin, vous avez la parole.

M. Robert Aubin (Trois-Rivières, NPD): Merci, madame la présidente.

Merci à chacun des témoins d'être avec nous ce matin.

J'aimerais commencer par un bref tour de table où vous seriez invités à répondre dans l'ordre dans lequel vous avez fait vos présentations au début.

Vous êtes devant le Comité permanent du patrimoine canadien, lequel est assez représentatif de la Chambre des communes. Nous sommes une douzaine de membres autour de la table, dont quatre femmes, ce qui fait à peu près 33 % de femmes. Par conséquent, nous n'atteignons même pas la zone de parité.

Selon vous, est-ce que le Parlement est crédible relativement à cette question quand il ne dispose pas lui-même d'une politique pour atteindre la parité? Nous n'avons même pas de politique officielle pour garantir qu'au moment d'une élection, le nombre de candidats et de candidates respecte lui-même la parité, ce qui nous permettrait de faire élire un plus grand nombre de femmes.

Si vous trouvez que la question pose un trop grand risque de confrontation, je la tourne d'une autre façon. Est-ce que cela aiderait chacun des organismes que vous représentez de voir le gouvernement fédéral mettre en place des mesures pour assurer la parité à la Chambre des communes?

Monsieur MacDougall, avez-vous un commentaire?

● (1035)

[*Traduction*]

M. Andrew MacDougall: Je pense qu'une des choses qu'il ne faut pas oublier, c'est que, bien qu'il y ait indubitablement un avantage à ce que des femmes occupent des postes de cadres supérieurs dans des organismes, il faut aussi dialoguer avec l'ensemble de la communauté et obtenir son soutien. Autrement dit, on n'accomplira rien sans l'appui de défenseurs masculins au sein des organismes et de la population générale.

D'après moi, même si le Parlement n'a pas encore atteint la parité, il peut certainement contribuer à promouvoir le changement. Devrions-nous adopter des mesures législatives dans le but d'améliorer la représentation au Parlement? Cette question, qui touche aux fondements mêmes de la façon dont nous élisons nos représentants, est plus épineuse. Franchement, il est difficile d'y répondre.

[*Français*]

M. Robert Aubin: Merci.

Avez-vous un commentaire, madame Morgan?

[*Traduction*]

Mme Vanessa Morgan: Pour les organismes artistiques, c'est plus une question de transparence qu'une exigence réglementaire ou prévue par la loi; il s'agit d'expliquer et de montrer où nous sommes rendus. Ainsi, les mécènes et les spectateurs peuvent voir combien de femmes participent à l'organisme et à quels niveaux. Je pense qu'il faut plutôt présenter des rapports et expliquer au public quels rôles sont joués par des femmes.

Certes, dans l'industrie des arts de la scène, un mouvement très puissant a été mis en branle, sous l'impulsion du public même.

[*Français*]

M. Robert Aubin: Merci.

Madame Pigott, souhaitez-vous intervenir?

[*Traduction*]

Mme Marguerite Pigott: De notre côté, dans nos discussions sur la composition des comités et du conseil d'administration, ou encore sur le choix des conférenciers, j'entends fréquemment dire qu'il faut une représentation égale des hommes et des femmes. « Allez, le gouvernement y est arrivé: une représentation égale au Cabinet. Nous sommes capables. » C'est un excellent exemple qui est souvent cité et qui est extrêmement encourageant.

De plus, pour notre part, des études montrent que dans le domaine des médias, les femmes embauchent des femmes. Les productrices engagent des réalisatrices, des femmes scénaristes, etc. Il y a des retombées, ou ce qu'on pourrait appeler un cercle vertueux. Je pense que c'est vrai aussi lorsque nous voyons plus de femmes au pouvoir.

À savoir si cela devrait être rendu obligatoire, la question est hors de mon champ d'expertise; je ne vais donc pas y répondre.

[*Français*]

M. Robert Aubin: Merci.

Ma prochaine question s'adresse à Mme Morgan.

Dans vos propos préliminaires, vous avez fait tout à l'heure allusion à un poste à pourvoir chez vous, pour lequel la liste des candidats sélectionnés comportait 12 noms. Cinq des candidats étaient des femmes. Je me disais que ce chiffre est dans la zone de parité. Ce n'est pas mal, sauf qu'une seule personne sera choisie. À partir de cette courte liste, comment faire en sorte que « celui » qui sera choisi à la fin du processus puisse en fait être « celle » qui sera choisie?

À la fin du processus, les seuls éléments qui entrent en compte dans le choix de la personne sont-ils ses compétences ou la vision qu'elle a de votre organisme, ou y a-t-il un système de points qui favorise l'avancement des femmes?

[*Traduction*]

Mme Vanessa Morgan: C'est quelque chose qui nous préoccupe. Nous pourrions nous retrouver avec deux candidats hautement qualifiés. D'après moi, il faudrait que le candidat soit nettement supérieur à la candidate pour que nous le sélectionnions entre les deux finalistes; autrement, nous serions portés à choisir la candidate en raison du contexte actuel.

C'est en quelque sorte un préjugé inversé: s'ils sont égaux, c'est la femme qui obtiendra le poste.

● (1040)

[*Français*]

M. Robert Aubin: Merci.

Je reviens à M. MacDougall.

Dans un article que vous avez publié dans *Options politiques* et qui porte sur le besoin qu'ont les conseils d'administration d'évoluer plus rapidement en matière de diversité, vous affirmez que le roulement des administrateurs ne permet pas d'atteindre la parité assez rapidement et que les quotas ont permis un niveau plus élevé de représentation des femmes au sein des conseils, et ce, plus rapidement.

Pourriez-vous nous donner quelques exemples de ces quotas et de la façon d'y parvenir, et nous dire si c'est la voie que nous devrions privilégier?

[*Traduction*]

M. Andrew MacDougall: Certainement. C'est incontestable que dans les pays qui ont imposé des quotas quant au nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration, les entreprises réussissent d'une façon ou d'une autre à trouver des femmes et à atteindre les quotas. La France a fixé un quota de 40 %; 40 % des membres des conseils d'administration sont des femmes. Il en va de même dans plusieurs pays.

Si vous imposez un quota, vous allez certainement l'atteindre dans le délai prévu par le quota. Le problème, c'est que les quotas ne transmettent pas le bon message. Comme d'autres participants l'ont mentionné aujourd'hui, ils portent à croire qu'une personne a été sélectionnée en raison du quota et non parce qu'elle possède les compétences et les talents nécessaires pour aider le conseil à remplir ses fonctions.

De façon générale, je m'oppose fortement aux quotas, mais j'ai souligné dans l'article en question que nous pourrions accélérer l'évolution en imposant un quota aux entreprises dont le conseil d'administration compte un minimum de quatre membres: nous pourrions exiger qu'au moins un de ces membres soit une femme. Nous avons noté dans notre rapport que la plus grande variation sur 12 mois est le déclin spectaculaire du nombre de conseils d'administration composés uniquement d'hommes: il a diminué de 9 %, pour atteindre 36 %, je crois.

La présidente: Je vais devoir vous arrêter là parce que nous avons déjà dépassé le temps alloué.

Je donne maintenant la parole à Mme Dzerowicz.

Mme Julie Dzerowicz (Davenport, Lib.): Merci, madame la présidente.

Merci à tous les témoins pour leurs excellents exposés.

Madame Morgan, c'était en fait à Davenport, la circonscription que je représente dans l'ouest du centre-ville de Toronto. J'organise des séances stratégiques sur les arts deux ou trois fois par année, et c'est une discussion que j'ai eue lors de la dernière séance concernant Soulpepper et la situation qui s'est installée à la fin de l'année dernière qui m'a poussée à déposer une motion pour que nous entreprenions l'étude actuelle. Soulpepper a été une des sources d'inspiration de notre étude, et je trouve cela positif.

Un fait important qui a été mis au jour, c'est que le nombre de directrices artistiques est faible; vous l'avez souligné justement dans votre exposé. J'aimerais m'arrêter là-dessus un instant pour voir si vous avez des recommandations précises relativement à ce que le gouvernement fédéral pourrait faire pour aider à cet égard.

Mme Pigott nous a dit que les femmes recevaient moins de fonds pour la programmation que les hommes; nous savons donc que cela fait partie du problème. Nous avons aussi appris qu'il y a une poignée d'organismes minuscules et quelques très grands organismes; c'est donc très difficile de renforcer les capacités. Comment pouvons-nous aider à les renforcer?

J'aimerais prendre un instant pour voir s'il y a quelque chose que nous pouvons faire pour aider à renforcer les capacités ou pour apporter de l'aide sur le plan des postes de cadres supérieurs dans le secteur des arts et de la culture. Avez-vous des recommandations précises, au-delà de veiller à ce qu'il y ait du financement adéquat, en particulier pour les pièces de théâtre ou les projets artistiques dirigés par des femmes?

Mme Vanessa Morgan: S'il y a moyen de mettre en place des programmes de formation internationale pour... Aujourd'hui, de nombreuses universités permettent aux étudiants d'aller passer un an à l'étranger. Je recommanderais donc un programme qui offrirait aux étudiants la possibilité de se rendre aux États-Unis, au Royaume-Uni ou à d'autres endroits où il y a de grandes ou de moyennes compagnies de théâtre afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience, pas nécessairement à un jeune âge, mais peut-être après avoir dirigé une petite compagnie au Canada, pour qu'ils puissent avancer. Il faut qu'il y ait des moyens de prendre de l'expérience, mais c'est très coûteux pour quelqu'un d'aller s'installer à Londres ou ailleurs. D'après moi, un programme de formation internationale pourrait grandement aider les gens à acquérir de l'expérience.

● (1045)

Mme Julie Dzerowicz: Merci.

Madame Pigott, avez-vous quelque chose à ajouter?

Mme Marguerite Pigott: Par rapport à former des dirigeantes...

Mme Julie Dzerowicz: Par rapport précisément au poste de direction artistique.

Mme Marguerite Pigott: Dans le secteur du cinéma et de la télévision, divers programmes sont en place actuellement et ils fonctionnent bien. Women in View dirige Five in Focus et 2xMore, et la CMPA appuie ces deux programmes.

Certaines compagnies de production embauchent autant de directrices que de directeurs. Je sais que Shaftesbury travaille très activement à confier des rôles prédominants à des directrices. D'après moi, ce genre de croissance commence à s'installer; il faut simplement la favoriser. En ce sens, des possibilités de parrainage et de mentorat comme celles créées par Women in View sont essentielles. C'est également très important que les productrices puissent produire des projets à grand budget, car elles ont tendance à affecter des femmes à des postes de création principaux.

Mme Julie Dzerowicz: Merci.

La réalité est que les femmes qui progressent dans leur carrière arrivent à un point où elles veulent des enfants. La famille devient très importante; nous voulons donc nous consacrer autant à notre carrière qu'aux efforts requis en vue d'avoir la flexibilité nécessaire pour prendre soin de notre famille. Y a-t-il encore beaucoup de travail à faire à cet égard dans le secteur artistique et culturel?

Je demanderais à Mme Pigott de répondre en premier, suivie de Mme Morgan, puis d'Osler.

Je pense que ce point a été mentionné au passage, mais il est primordial. C'est un fait que nous avons besoin de flexibilité.

Mme Marguerite Pigott: Oui, je suis tout à fait d'accord avec vous.

La garde d'enfants est un enjeu énorme. Lorsqu'une femme tourne un film ou une série télévisée, les heures sont extrêmement intenses. Il faut donc du soutien pour la garde d'enfants.

Fait intéressant, dans une autre étude que j'ai lue, on mentionnait qu'un des programmes essentiels pour favoriser le changement était le congé paternel, car il modifie la façon dont la société perçoit les rôles des femmes et des hommes. Nous considérons les programmes de garde d'enfants uniquement comme des moyens de réduire le fardeau des femmes. Peut-être que le fardeau pourrait être partagé; en modifiant cette dynamique, nous créerions des possibilités.

Mme Julie Dzerowicz: Au-delà des mesures générales prises par le gouvernement pour soutenir la garde d'enfants, d'après vous, faut-il en faire plus précisément pour le secteur des arts et de la culture? Quelles autres mesures pourraient être prises? Quelles sont les recommandations supplémentaires?

Nous avons ajouté les soins paternels, en quelque sorte, à l'échelle nationale; nous avons donc agi sur ce plan. Pouvons-nous en faire plus ou faut-il simplement que l'industrie reconnaisse davantage le besoin d'accroître la flexibilité?

Mme Marguerite Pigott: La question est primordiale. Parce que vous nous offrez une occasion importante d'y répondre, j'aimerais en discuter avec d'autres organismes de femmes et vous transmettre notre réponse. Il ne fait aucun doute que la garde d'enfants doit être un des éléments de la solution. Un des points qui a fait l'objet de discussions, c'est la question de savoir si des services de garde pourraient être offerts sur un plateau. Un plateau est un endroit dangereux. Ce n'est pas possible, alors comment peut-on faire?

Des conversations sont en cours, et j'aimerais retourner à ces conversations avant de présenter une réponse concrète, si vous me le permettez.

Mme Julie Dzerowicz: Merci. Je vous en serais reconnaissante et je pense que le Comité serait d'accord.

J'aimerais juste souligner que nous parlons beaucoup de mentorat et de parrainage. Je suis ravie que vous ayez employé le terme « parrainage », car en tant qu'ancienne cadre d'une grande institution financière, je pense que nous avons commencé à aller au-delà du mentorat vers le parrainage, du moins au sein de l'industrie financière, pour aider les femmes à décrocher des postes supérieurs à celui de vice-présidente, mais inférieurs à celui d'administratrice, soit ceux de vice-présidente directrice et de cadre supérieure. Le parrainage était très important. Je tiens simplement à souligner que j'approuve votre emploi du terme « parrainage ».

Ce n'était pas un terme... Monsieur MacDougall, vous avez utilisé le mot « mentorat ». Pour moi, la distinction est très importante, et je vous encourage à la faire.

Je sais que mon temps de parole est écoulé. Je tiens donc simplement à vous remercier encore une fois pour vos excellents exposés.

La présidente: Merci à tous les témoins. C'était très intéressant.

Je vous remercie de vos questions et de votre indulgence par rapport aux quelques minutes de plus que nous avons prises aujourd'hui.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca